

## Presencing – wie Lernen und Handeln von der Zukunft her funktionieren

Management-Methoden basieren meist auf alten mentalen Modellen und werden der immer komplexeren Realität nicht mehr gerecht. Die Beratung nach dem Presencing-Ansatz hinterfragt bisherige Erklärungsmuster, rückt neue Zusammenhänge in den Fokus und nutzt die Intuition, um eine bisher nicht denkbare Zukunft zu antizipieren.

Die aktuelle Krise ist noch nicht bewältigt und wird uns auch noch länger beschäftigen. Was wir jedoch dadurch gelernt haben: Unsere globalisierte Welt hat einen Vernetzungsgrad und eine Komplexität erreicht, die mit herkömmlichen Management-Methoden kaum noch zu bewältigen ist. Die Zukunft wird anders sein als eine Variante der Vergangenheit und der gegenwärtigen Realität. Ein Schlüssel für einen wirkungsvollen Umgang mit Krisen liegt daher darin, die Fähigkeit des schöpferischen Tätigwerdens gemeinsam neu zu erlernen. Welches sind die inneren Quellen, aus denen heraus Einzelne oder Gruppen wirksam werden, wenn sie wahrnehmen, kommunizieren und handeln? Claus Otto Scharmer, Dozent an der Sloan School of Management am Massachusetts Institute of Technology (MIT) in Boston, hat mit seinen

Kollegen die Bedingungen für fundamentale Innovations- und Erneuerungsprozesse erforscht. Das Ergebnis ist ein Ansatz für Führung und Lernen, um Zugang zu noch nicht manifesten zukünftigen Potenzialen zu erhalten, diese in die Welt zu bringen und umzusetzen. Scharmer bezeichnet dieses Lernen und Handeln von der Zukunft her als „Presencing“. Dahinter steht ein Kunstwort aus „Presence“ (Gegenwart) und „Sensing“ (hinspüren).

### Zukünftiges Potenzial realisieren?

Presencing erlaubt, tiefere Felder der gemeinsamen Wahrnehmung und Willensbildung zu erschließen. Dabei lautet die zentrale Frage für eine transformative Veränderung: „Wie können wir aus den Mustern der Vergangenheit aussteigen und das beste zukünftige Potenzial realisieren?“ Unser Denken und Handeln basiert auf Gewohnheitsmustern (mentalen Modellen), bei denen ein vertrauter Stimulus eine gewohnte Reaktion auslöst. Es sind tief verwurzelte Annahmen, die in unser Tun einfließen. Sie repräsentieren das, was in unserer Vergangenheit erfolgreich war und was uns auch in Zukunft erfolgreich machen lassen soll. Wie eine Landkarte, die wesentliche Merkmale einer Landschaft darstellt, aber nicht die Landschaft selbst ist, geben uns unsere mentalen Modelle Orientierung und ermöglichen sinnvolles Handeln. Sie helfen uns, unsere Erfahrung zu interpretieren. Es sind individuelle Landkarten und sie repräsentieren die eigene, spezifische Sichtweise. Eine gemeinsame Sicht verschiedener Personen entsteht erst durch Kommunikation. Um sich aus den Verhaltensmustern der Vergangenheit zu lösen (Komfortzone), ist eine tiefere Ebene der Aufmerksamkeit nötig. Erforderlich ist eine Öffnung des Denkens, des Fühlens und des Willens, die mit drei Kernkompetenzen verbunden ist. Die Fähigkeit zur Öffnung des Denkens basiert auf dem Vermögen, analytisch und intellektuell unvoreingenommen zu denken und zu arbeiten. Die Fähigkeit zur Öffnung des Fühlens ist gleichbedeutend mit emotionaler Intelligenz (der Fähigkeit, sich in andere und andere Kontexte hineinzu fühlen). Die Öffnung des Willens hängt mit dem Vermögen zusammen, die alte Intention loszulassen und neue Intentionen kommen zu lassen. Presencing setzt voraus, dass diese Kompetenzen auf individueller und kollektiver Ebene ausgebildet werden. Um die Zukunft in der Gegenwart zu erspüren, sind die Veränderung grundlegender seelischer Gewohnheiten und die Gestaltung neuer Bewusstseinsqualitäten notwendig. Es geht darum:



*Ingrid Kohlhofer,  
Mag. phil., Studium der Katholischen  
Theologie und Geschichte,  
Gesellschafterin bei Trigon  
München  
ingrid.kohlhofer@trigon.de*



*Harald Jäckel, Dipl.-Kfm., Studium  
der Betriebswirtschaft, Gesell-  
schafter bei Trigon München  
harald.jaekel@trigon.de*

- aufmerksam zu werden und aus Gewohnheitshandeln auszusteigen;
- bekannte Erklärungsmuster zu verlassen und mit offenem Blick hinzuschauen;
- Fähigkeiten des Fühlens aus dem emotionalen Reagieren zu befreien und zum Erspüren der Realität zu kommen;
- den eigenen Willen so zu lockern und zu öffnen, damit die Zukunftssignale spürbar werden können;
- mit schöpferischer Fantasie Ideen für die Zukunft zu entwickeln;
- konkrete Handlungen und Prototypen für die zukünftige Realität auszuarbeiten;
- neue Vorgehensweisen, Strukturen und Prozesse zu schaffen, in denen sich das Neue verkörpern kann.

### Wie handelt man gemeinsam?

Die größte Herausforderung bei Veränderungsprozessen liegt unserer Erfahrung nach im gemeinsamen Handeln. Die unterschiedlichen Weltbilder, Verhaltensmuster und Interessen der Akteure lassen zwar oft die Erarbeitung gemeinsamer Ziele und Strategien zu. Das heißt aber nicht, dass die Akteure dann auch zügig und mit Engagement gemeinsam handeln. Viele Unternehmen konnten nicht auf Veränderungen in ihrem Umfeld eingehen, obwohl sie diese sehen konnten. Um gemeinsam zu handeln, bedarf es einer gemeinsamen Willensbildung. Sonst bleiben Prozesse in den Strukturen der Vergangenheit („Wir nicken und machen weiter wie bisher“) stecken. Doch um die Öffnung des Denkens, des Fühlens und des Willens hinzubekommen, müssen wir uns inneren Widerständen stellen:

- „Die Stimme des Urteilens“ blockiert die Öffnung des Denkens durch das Abspulen alter Denkschablonen.
- „Die Stimme des Zynismus“ blockiert die Öffnung des Fühlens: Zynismus umfasst emotionale Handlungen, die zur Distanzierung führen.
- „Die Stimme der Angst“ blockiert die Öffnung des Willens: Angst vor ökonomischem Misserfolg oder Scheitern hindert uns loszulassen.

In unserer Zeit der Überflutung mit Bildern und Informationen sind wir gezwun-

gen, Wesentliches von Unwesentlichem zu trennen. Was dabei verloren gehen kann, ist die Fähigkeit, sich in eine Situation empathisch und vorbehaltlos hineinzuversetzen und nicht schon innerlich Ja oder Nein zu sagen. Im Presencing-Konzept hat die Beobachtung der Ist-Situation – ohne Beurteilung – höchste Priorität. Es gibt immer tausend Gründe, die Ist-Situation zu relativieren oder als aussichtslos zu interpretieren („Das haben wir schon hundert Mal versucht, und nie ist es etwas geworden!“). Presencing setzt darauf, zunächst mit Stakeholder-Interviews und Erkundungsreisen Material zur Diagnose zu sammeln. Ziel ist die unverstellte Sicht auf das, was ist.

Wie wir auch aus der aktuellen Gehirnforschung wissen, ist ein Entschluss, der nur auf einem intellektuellen Konzept beruht, in der Umsetzung nicht nachhaltig. Die Diagnose muss beeindrucken, also die Gefühle der Beteiligten ansprechen und Betroffenheit auslösen. Nur dann entsteht trotz Risiken Handlungsbereitschaft. Doch bevor das Neue sich zeigt, muss das Alte Platz machen. So heißt es nach der intensiven Diagnose und dem Ins-Bild-Setzen (zum Beispiel durch Metaphern, gespielte Szenen, Unternehmenstheater), innerlich Abstand zu gewinnen, eine Auszeit zu nehmen und die Eindrücke dem Unbewussten zur Verarbeitung anzuvertrauen. Dann kann der Glücksmoment eintreten, dass das Bild einer zukunftsorientierten Lösung entsteht, die stufenweise ausgemalt und im Kontakt mit der Umwelt umgesetzt werden muss.

Presencing ist zuallererst eine Haltung, die bestimmte methodische Indikationen nach sich zieht. Zu einem Beratungsansatz wird es erst durch den jeweiligen Berater selbst. Dabei gibt es unterschiedliche Anwendungsformen. Einige verwenden Teile des Ansatzes als Erklärungsmodelle (zum Beispiel in Trainings), andere nutzen ihn als Innovationsmethodik. Bei der Entwicklungsberatung Trigon verbinden wir den Ansatz mit eigenen Methoden und verwenden ihn auf der Organisationsebene – für Themen wie die strategische Neuausrichtung der Organisation, die Vorbereitung auf neue Entwicklungen

oder die Identifizierung strategischer Wachstumfelder.

### Ein Praxisbeispiel

20 Geschäftsführer von Non-Profit-Organisationen, die alle Mitglieder eines Verbands sind, sorgen sich um dessen Zukunftsfähigkeit. Sie entscheiden zunächst in einem einhalbtägigen Workshop, Innovationsimpulse für die Zukunft zu erarbeiten. Alle Personen sind seit vielen Jahren in ihrem Beruf tätig und besitzen sehr hohe Fachkompetenz.

### Aufmerksam werden, innehalten

Ausgangspunkt eines Presencing-Prozesses ist immer eine klare Frage, die sich im Lauf des Prozesses verändern oder verdichten kann. Jeder Teilnehmer formuliert seine Frage zur Zukunft des Verbands und untersucht sie mit zwei Kollegen hinsichtlich der Kriterien: Klarheit, Konkretheit, Lösungsorientierung.

### Mit offenem Blick hinsehen

Im zweiten Schritt wird die Frage auf die Diagnose der Situation des Verbands gerichtet. Als Instrument dient das Quadrantenmodell nach Ken Wilber (siehe Grafik Seite 56). In vier Feldern wird zusammengetragen, wie man die Situation als Person innerlich erlebt, wie sie in der Gemeinschaft innerlich erlebt wird, wie sich das Verhalten des Verbands oder seiner Mitglieder aus objektiverer Sicht darstellt und wie der Verband im Gesamtsystem wirkt. Die Ergebnisse werden im Plenum gezeigt und verdichtet. Im Dialog wird aus den vielen Fragen die zentrale Frage für die Zukunft des Verbands herausgearbeitet.

### Hinspüren

Um das Gefühl einzubeziehen, werden etwa hundert Farbbilder ausgelegt. Die Teilnehmer wählen spontan eins davon – passend zur Frage und ihrem inneren Erleben – und suchen in Dreier-Gruppen nach tiefer liegenden unterbewussten Motiven ihrer Wahl. Dabei sind oft viele überrascht, welche Botschaften in den Bildern stecken. Der gemeinsame Austausch zu Fragen wie „Was fehlt mir?“, „Was suche ich, was nicht möglich ist?“ oder „Von welchen Hypothesen gehe ich

Beratung

	innerlich	äußerlich
<b>individuell</b>	<b>Ich</b> Persönliches inneres Erleben Gedanken Gefühle/Bedürfnisse Willensimpulse Meine inneren Fähigkeiten	<b>Es (Singular)</b> Objektiv wahrnehmbares Verhalten Beschreibbare Verhaltensdynamik Äußere Fähigkeiten
<b>kollektiv</b>	<b>Du/Wir</b> Gemeinschaftliches inneres Erleben Kultur/Werte Resonanz auf soziales Miteinander Resonanz auf Vorgehen Einschätzen/Bedeutung beimessen/ Beurteilen in der Gruppe	<b>Es (Plural)</b> System/Organisation Aufbau/Ablauforganisation Input/Output Daten/Fakten

Vier Perspektiven des Lebens (Quadrantenmodell nach Ken Wilber)

dabei aus?“ objektiviert die Einzelsichtweisen und führt meist zu erstaunlichen Gemeinsamkeiten in der Einschätzung der Situation. Es wird schnell deutlich, was den Beteiligten am Verband fehlt – zum Beispiel fehlender Austausch, lange schwelende Konflikte, persönliche Kränkungen – all die „heißen“ Themen, über die vorher geschwiegen wurde.

**Loslassen**

Nachdem sich jeder der Beteiligten seine Gefühle vergegenwärtigt hat, heißt die Herausforderung: zwei Stunden an nichts zu denken, sich stressfrei zu beschäftigen und sich innerlich zu befreien, zum Beispiel allein spazieren gehen, auf dem Bett liegen – und die Seele arbeiten lassen.

**Moment der Intuition**

Fast alle Menschen kennen spontane Intuition: Man fasst augenblicklich einen wichtigen Entschluss und weiß, was zu tun ist. Daran gilt es anzuknüpfen. Die Mitglieder der Gruppe beschreiben sich gegenseitig Erlebnisse, Umstände oder Orte, die bei ihnen zu intuitivem Handeln geführt haben. Eine Möglichkeit ist, sich innerlich wieder dort hinzubegeben und mit der aktuellen Frage an das vergangene eigene Erlebnis anzuknüpfen. Dieser Schritt ist eine Sequenz der Stille und Öffnung auf hohem konzentriertem Niveau. Man muss sich meditativ vorbereiten und dann bewusst wahrnehmen, was an zukünftigen Lösungen erscheint.

**Das Zukunftsbild ausmalen**

Der Austausch über die individuellen Erlebnisse ist für die Teilnehmer spannend und energiespendend. Die unterschiedlichen Ansätze lassen sich im Dialog wie Puzzleteile zusammensetzen. Eine Zukunftsgestalt zeigt sich und bietet konkrete Ansätze zur Ausarbeitung. Beim Verband ist eine Neustrukturierung fällig, Konflikte müssen aktiv bearbeitet werden, und ein neues Handlungsfeld muss erschlossen werden. Hier endet der Workshop, und das Material wird an die verantwortliche Kerngruppe übergeben.

**Prototypen bilden – hervorbringen**

Eine Kerngruppe aus dem Kreis der Teilnehmer und Mitarbeitern des Verbands setzt sich mit den Zukunftsimpulsen auseinander. Sie erarbeiten im kontroversen Dialog Möglichkeiten der Umsetzung. Wichtig ist es in dieser Phase, engagierte Akteure aus verschiedenen Bereichen und Hierarchieebenen des Systems zusammenzubringen, die für zukünftige Ergebnisse vor Ort verantwortlich sind. Wenn die Konzeption bis zum Ende durchdacht ist, entstehen erste Prototypen und klare Handlungsansätze für die nächsten ersten Umsetzungsschritte. Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten werden definiert. Die Umsetzung kann beginnen. Es wird ein neues Strukturmodell des Verbands entwickelt: Neuordnung der Führungskonzeption, Definition der notwendigen Organe, Be-

schreibung der Funktionen und die Vorbereitung ihrer personellen Besetzung.

**Erproben und umsetzen**

In den Phasen der Konkretisierung und Realisierung tauchen ständig neue Fragen auf. Die verantwortliche Kerngruppe bezieht dann immer wieder Personen aus dem Innen- und Außenkreis des Verbands ein und kommuniziert den Weg der Umsetzung stetig. So ist zusätzlich ein Netzwerk entstanden, das mit neuen Augen und hohem Verantwortungsbewusstsein auf die weitere Entwicklung schaut. Ein Beirat überwacht aus Sicht verschiedener Stakeholder-Gruppen die Arbeitsergebnisse und gibt Impulse für kontinuierliches Lernen.

**Fazit: Aktives Nutzen der Intuition ermöglicht Antizipieren der Zukunft**

Viele Management-Methoden basieren auf alten, mentalen Modellen. Sie lassen nur eine bestimmte Anzahl von Variablen zu und schreiben meist die Vergangenheit einfach weiter. Bestimmte Glaubenssätze wie etwa das „Business Mantra“ vom ewigen Wachstum werden nicht hinterfragt. So taucht die Forderung nach Nachhaltigkeit vielleicht in der Zielformulierung auf, wird aber beim konkreten Vorgehen nicht beachtet. Presencing ist ein systemischer Ansatz, der einlädt, die tieferen Quellen gemeinsamer Wahrnehmung und Willensbildung zu erschließen. Bisherige Erklärungsmuster, Selbst- und Fremdbilder werden hinterfragt und Zusammenhänge in den Fokus gerückt, die bisher nicht bedacht wurden. Die aktive Nutzung der Intuition ermöglicht, die Zukunft zu antizipieren. Das bisher „Nicht-Denkbar“ wird denkbar, und das Ergebnis ist ein originäres und neues Produkt.

**Weiterführende Literatur**

**Scharmer, C. O.** (2009). *Theorie U: Von der Zukunft her führen*. Heidelberg: Carl-Auer.

**Ballreich, R.** (2004). Presencing: Wie kommt das Neue in die Welt? *Trigon Themen*, 1/2004, 4–6. Verfügbar unter: [http://www.trigon.at/german/news/pdf/TrigonThemen\\_104.pdf](http://www.trigon.at/german/news/pdf/TrigonThemen_104.pdf) [10.8.2010]